



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración

Trabajo de Grado – Segundo Semestre 2020

Trabajo de grado en la modalidad de
Proyecto Líder
(Trabajo correlacionado con la Práctica Profesional)

**PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA LINEA DE
CARNICOS A TRAVÉS DEL CANAL E-COMMERCE EN MAKRO
SUPERMAYORISTA S.A.S**

Presentado por: Juan Camilo Sandoval Velasco (a)

Docente monitor: Rene Adolfo Cifuentes Páez (b)

(a) *Estudiante de Administración*

(b) *Profesor Docente-Monitor de Taller de Grado, Departamento de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.*

Resumen

El presente proyecto de investigación radica en la propuesta para incrementar las ventas en el área de Beef (cárnicos) a través del canal e-Commerce en Makro Supermayorista S.A.S.

El problema de investigación surge a partir de la preocupación por parte de la compañía por la disminución en las ventas del área mencionada anteriormente, donde a raíz del confinamiento provocado por el Covid-19 se presentó una deserción en la clientela y una clara baja en las ventas en un 35% al inicio de la cuarentena obligatoria. Es por esto, que se da la necesidad de crear un plan donde acompañados con el área de Marketing se busca reestablecer el promedio de ventas y al mismo tiempo generar un incremento en las mismas puesto que el modelo de negocio online buscará en un futuro ser la forma más óptima y eficaz para realizar compras sin la necesidad de salir del lugar de confort y de inclusive buscar la seguridad e integridad colectiva de esta parte importante de la empresa como lo son los clientes.

Para la realización del proyecto, se optó por una metodología cuantitativa, la cual permitió conocer el historial de ventas por parte de la compañía, saber la participación de Makro Supermayorista en el mercado y el sector al cual pertenece. Cabe señalar que dicha metodología utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010).

Es necesario aclarar que el entregable del proyecto es una base para la implementación del mismo dentro de la compañía a corto plazo, las revisiones por parte de ambas áreas (Comercial y Marketing) están siendo parte de estudio para poderse ejecutar en el transcurso del tiempo restante de la práctica universitaria como una posible solución al

problema. También, la información por parte de la empresa fue revelada de cierta manera limitada debido a cuestiones de confidencialidad y que todas las cifras no pueden ser divulgadas al público sino que las ofrecen de manera muy general.

Palabras Clave: Ventas, e-Commerce, clientes, Marketing, Pandemia.

Abstract

This research project is based on the proposal to increase sales in the Beef (meat) area through the e-Commerce channel in Makro Supermayorista S.A.S.

The research problem arises from the concern on the part of the company about the decrease in sales in the aforementioned area, where as a result of the confinement caused by Covid-19 there was a desertion in the clientele and a clear decrease in the sales by 35% at the beginning of the mandatory quarantine. This is why there is a need to create a plan where, accompanied by the Marketing area, it seeks to reestablish the average sales and at the same time generate an increase in them since the online business model will seek in the future to be the most optimal and efficient way to make purchases without the need to leave the place of comfort and even seek the security and collective integrity of this important part of the company, such as customers.

To carry out the project, a quantitative methodology was chosen, which allowed to know the history of sales by the company, to know the participation of Makro Supermayorista in the market and the sector to which it belongs. It should be noted that this methodology uses data collection to test hypotheses based on numerical measurement and statistical analysis, in order to establish behavioral guidelines (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

It is necessary to clarify that the project deliverable is a basis for its implementation within the company in the short term, the reviews by both areas (Commercial and Marketing) are being part of the study to be able to be executed in the course of the remaining time of university practice as a possible solution to the problem. Also, the information by the company was released in a certain limited way due to confidentiality issues and that all figures cannot be disclosed to the public but are offered in a very general way.

Keywords: Sales, e-Commerce, customers, Marketing, Pandemic.

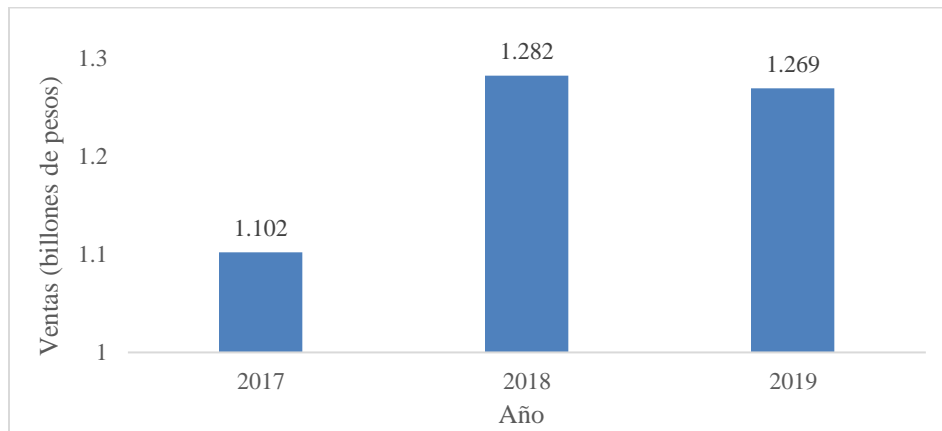
PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA LINEA DE CARNICOS A TRAVÉS DEL CANAL E-COMMERCE EN MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S

1. Dimensión de la Entidad

Makro Supermayorista S.A.S (Makro) inicia operación en Colombia en 1995 incursionando en un mercado regionalista y complejo para posicionarse como uno de los mayores supermayoristas en el país, con una red de distribución de 23 puntos de venta en 13 ciudades. Tiene ventas mayores a \$1.1 billones de pesos desde 2017 y recientemente se ha interesado en la introducción de canales digitales, puntualmente el e-Commerce, en busca de atender las necesidades de sus clientes y consumidores. En la Gráfica 1, se muestran las ventas registradas en billones de pesos para el periodo 2017-2019.

Gráfico 1

Ventas Totales 2017-2019.



Nota: Elaboración propia con datos de Makro 2020.

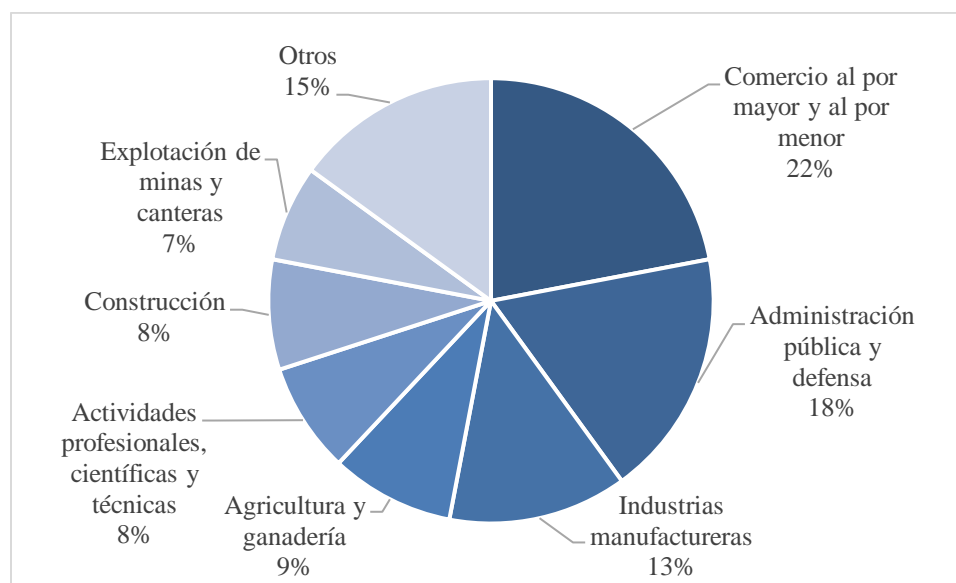
Makro global nace en 1968 en Ámsterdam, Países Bajos, como una cadena de tiendas de autoservicio de ventas al por mayor de insumos comerciales. Actualmente hace

parte del conglomerado holandés SHV (*Steenkolen Handels Vereeniging*), donde participan otras empresas tal como SHV Energy, (distribución de gas); ONE-Dyas (explotación y producción de petróleo); Nutreco (nutrición animal) y otros. (Makro, 2020).

En Colombia, Makro Supermayorista opera en el sector comercio al por mayor y al por menor cuya participación general en el PIB nacional es del 22% para 2019. El PIB total de 2019 fue \$1.061 billones de pesos.

Gráfico 2

PIB 2019 en sectores.



Nota: Datos tomados de DANE (2020).

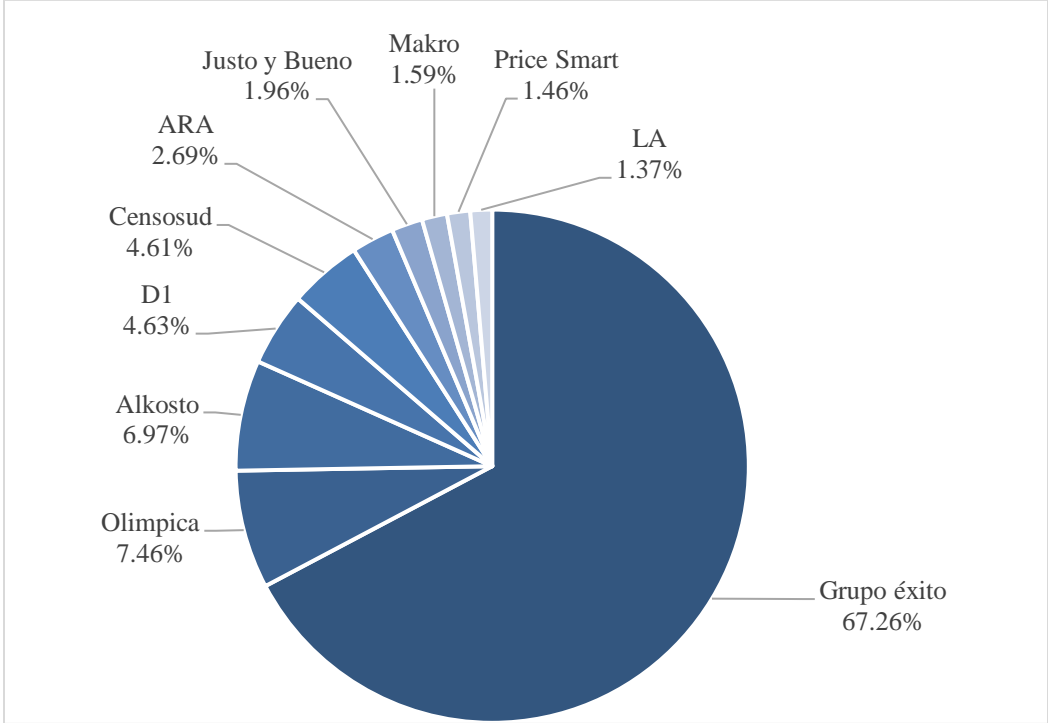
El DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) informa que el PIB para 2020 ha decrecido un 15,7 % y la tasa de desempleo se ubica superior al 20%, justificando la contracción económica y reducción en las ventas de la industria retail debido al aislamiento social en respuesta a la pandemia por la enfermedad Covid-19. Las

industrias hoteleras, restaurantes y casinos (HoReCa) son los mayores clientes de Makro y las más afectadas en la contracción económica.

Makro compite directamente en el sector retail con grandes empresas tal como Grupo Éxito con un 67%, seguido de Alkosto, Price Smart, Olímpica y otros. Así, Makro tiene 2% de participación en el sector en cuestión y sus ventas fueron de \$1.3 billones en 2019.

Gráfico 3

Participación Top 10 empresas Retail y sus ventas anuales 2019



Nota: Datos tomados de Fenalco (2020).

Makro pertenece a la industria *Cash and Carry* (pague y lleve), donde el consumidor se encarga de elegir el producto en presentaciones al por mayor en las estanterías en un punto de venta que a la vez es bodega y así evitar costos con los intermediarios, transporte, distribución y otros servicios. (La Nota Económica, 2018).

El modelo de negocio de Makro es una versión evolucionada de las ventas mayoristas tradicionales, donde los clientes son empresas minoristas, hoteles o consumidores de grandes cantidades de insumos los cuales se dirigen directamente al punto de venta, seleccionan los productos, pagan y transportan ellos mismos. En contraste, en el modelo tradicional es donde estos clientes llaman al proveedor y ellos se encargan de llevar el producto hasta el cliente.

2. Dimensión del Área de práctica

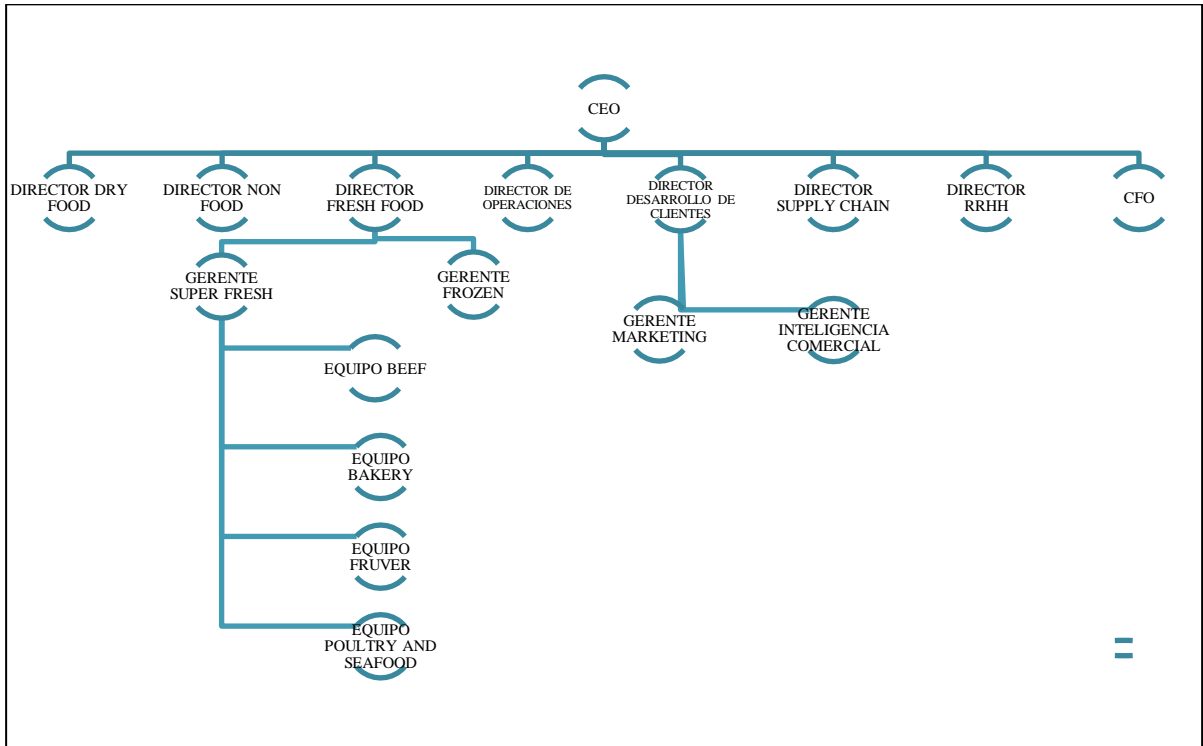
El área comercial de una empresa mayorista es la más importante, generando las relaciones con los clientes y los grandes volúmenes en ventas que necesita la empresa para mantener el modelo de negocio. Dicho esto, se identifica que la operación de Makro está liderada por el CEO a quien reportan 8 direcciones: Dry-Food, Non-Food, Fresh Food, Operaciones, Desarrollo de Clientes (Mercadeo), Supply Chain, Recursos Humanos y Finanzas.

El área en el cual se enfoca esta práctica es en la dirección de Fresh Food, a la cual reportan las gerencias de Super Fresh y Frozen. La gerencia de Super Fresh específicamente, se encuentra dividida en equipos comerciales que atienden el proceso completo de supply, logística y ventas para las líneas de productos Beef (Cárnicos), Bakery (Panadería), Fruver (Frutas y verduras) y Poultry and Seafood (Pollo y comida de mar).

En la Gráfica 4, se presenta el organigrama de Makro Supermayoristas S.A.S. haciendo énfasis en la Dirección de Fresh Food y la gerencia de Super Fresh.

Gráfico 4

Organigrama de Makro Supermayorista S.A.S.



Nota: Elaboración propia.

Cada equipo está conformado por un **comprador**, quien mantiene el inventario y los pedidos justo a tiempo para cuando el cliente los necesite, un **analista** que busca “insights” de cambio y tendencias, y un **practicante** quien apoya los procesos, soporta órdenes de compra y cambios de precio en los artículos. Las funciones del practicante están relacionadas a la línea *Beef* o cárnicos en español, donde Makro tiene marcas propias como lo son *Aro*, *M&C*, *Ternez* y *Don Perfecto*, y que representan el 30% de las ventas de Super Fresh manteniendo un nivel de compra interesante y procesos de calidad muy posicionados en dentro de los clientes recurrentes.

Por otra parte, la Dirección de desarrollo de clientes dirige el proceso completo de mercadeo en canal físico y virtual. Le reportan la gerencia de marketing y la gerencia de

inteligencia comercial. Bajo la gerencia de marketing se desarrolla el proceso de e-Commerce y canal físico.

3. Diagnóstico del Área

Se emplea el análisis de la matriz DOFA para realizar un diagnóstico sobre cómo está Makro en el entorno respecto a las dimensiones internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades). Se listan y ponderan los elementos que corresponden a cada dimensión para luego cruzarlos entre si según sus ponderaciones y finalmente determinar la estrategia que enmarcará el desarrollo del proyecto.

DEBILIDADES

- (70%). No hay canal digital para todas las categorías.
- (20%). No hay servicio de entrega hasta el cliente final.
- (10%). La mayor participación en el portafolio de clientes es para empresas, pymes y HoReCa que son los más golpeados con pandemia.

OPORTUNIDADES

- (60%). Impulso del gobierno a través del ministerio para fortalecer canales electrónicos.
- (30%). Hay tendencia de comprar en volumen dentro del escenario de pandemia.
- (10%). Plataformas tecnológicas de logística pueden prestar servicio de entrega en el cliente.

FORTALEZAS

- (70%). Marcas propias de cárnicos que evitan depender de proveedores.
- (20%). Descuentos a clientes superiores al mercado por compra de volumen.

- (10%). Portafolio de clientes recurrentes con altos volúmenes de compra en cárnicos.

AMENAZAS

- (60%). Alta competencia y mejor desarrollo del canal digital de Alkosto y Price-Smart
- (30%). Incertidumbre en nuevos cierres del comercio y medidas adicionales por rebrotes.
- (10%). Quiebras de los clientes de Makro.

A continuación, se presenta en la Tabla 1, las estrategias propuestas teniendo en cuenta el análisis DOFA previo.

Tabla 1

Estrategias basadas en el análisis DOFA.

Oportunidades		Amenaza
- (60%). Impulso del gobierno a TIC (MinTIC, 2020).	- (60%). Alta competencia Alkosto y Price Smart.	- (30%). Incertidumbre nuevas cuarentenas.
- (30%). Tendencia de compra de volúmenes altos.	- (10%). Quiebras de clientes	
- (10%). Plataformas tecnológicas de logística.		

Fortaleza	Estrategia ofensiva	Estrategia defensiva
- (70%). Marcas propias que evitan dependencia de proveedores.	(42%). Oferta de marcas propias con diferencial de precio y producto en canal digital con impulso de campaña del gobierno TIC.	(42%). Campañas de marcas propias para enfrentar a Alkosto y Price Smart.
- (20%). Descuentos por volumen superiores al mercado.	(21%). Campañas de marcas propias con los mayores descuentos del mercado.	
- (10%). Clientes recurrentes volúmenes.		

Debilidades	Estrategia de mejora	Estrategia de retirada
- (70%). No hay canal digital para todas las categorías.	(48%). Desarrollo del canal digital para todas las categorías aprovechando apoyo gubernamental TIC.	(56%).Retirada de productos y servicios donde Price Smart son fuertes y tienen ventaja de ofrecer entrega al cliente final.
- (20%). No hay servicio de entrega al cliente final.	(24%). Desarrollo de canal digital con escala de descuentos por compra en volumen.	
- (10%). Mayor participación de clientes institucionales.		

Nota: Tabla de elaboración propia.

Las estrategias con mayor ponderación en la matriz son las ofensivas y de mejora.

La *estrategia ofensiva* propone que Makro realice campañas con marcas propias con un alto diferencia de precio y descuentos por volumen a través del canal digital. Debe aprovechar el impulso gubernamental TIC para desarrollar y profundizar el e-Commerce.

La *estrategia de mejora* se une a la estrategia ofensiva ya que propone el desarrollo y puesta en funcionamiento de la plataforma e-Commerce para todas sus categorías aprovechando el impulso y programas de desarrollo gubernamentales TIC.

Finalmente se sugiere que Makro realice sus acciones comerciales enmarcadas dentro de una combinación de las estrategias ofensivas y defensivas, para enfrentar la disminución de ventas por las medidas de aislamiento y los nuevos casos que se puedan dar futuros.

4. Planteamiento del Problema

En 2019 Makro tuvo ventas por \$1.2 billones de pesos, colocándose por encima de Price-Smart, cadena estadounidense con gran rivalidad en el país. Makro planeó la estrategia para 2020 con ventas creciendo a un nivel acelerado y con una clara estrategia de

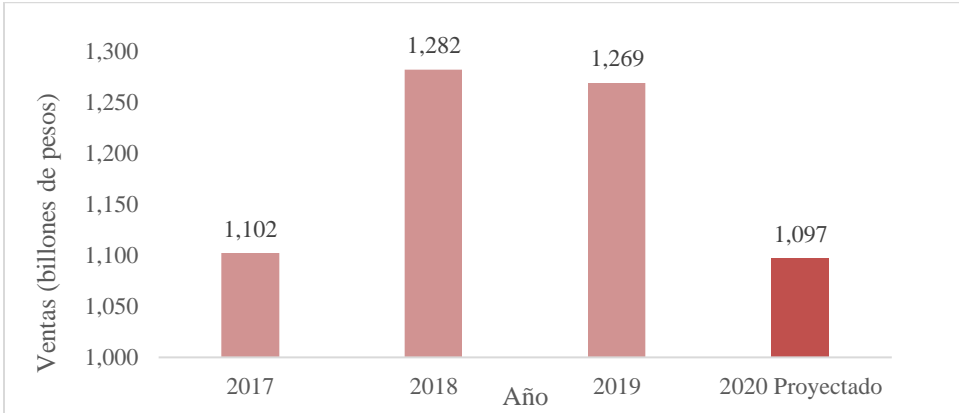
captación de clientes que le permitiera estar cada vez más cerca de Alkosto que es líder en supermayoristas con un 7% de participación.

En marzo del 2020 llegó a Colombia la enfermedad del Covid-19 cuya declaración de emergencia en la salud pública ocasionó que los establecimientos tuvieran restricciones en la operación, que los consumidores se quedaron en casa y de esta manera, la economía nacional se frenó abruptamente. Los retailers y mayoristas vieron en un principio, como la demanda de sus productos subía a niveles elevados, mientras registraban desabastecimiento de productos básicos, augurando un desempeño extraordinario.

Con el transcurso del confinamiento, se limitó el canal de venta tradicional mientras que se impulsaron las plataformas digitales para responder a las compras sin necesidad de salir de casa y mantener el distanciamiento social Sin embargo, las ventas digitales no compensaron las ventas del canal físico debido a la disposición limitada de productos e la plataforma e-Commerce y la recesión económica donde los comercios institucionales cerraron, además, los consumidores perdieron sus empleos y por tanto, su capacidad de consumo disminuyó.

Grafica 5

Ventas 2017-2020 (proyectado).

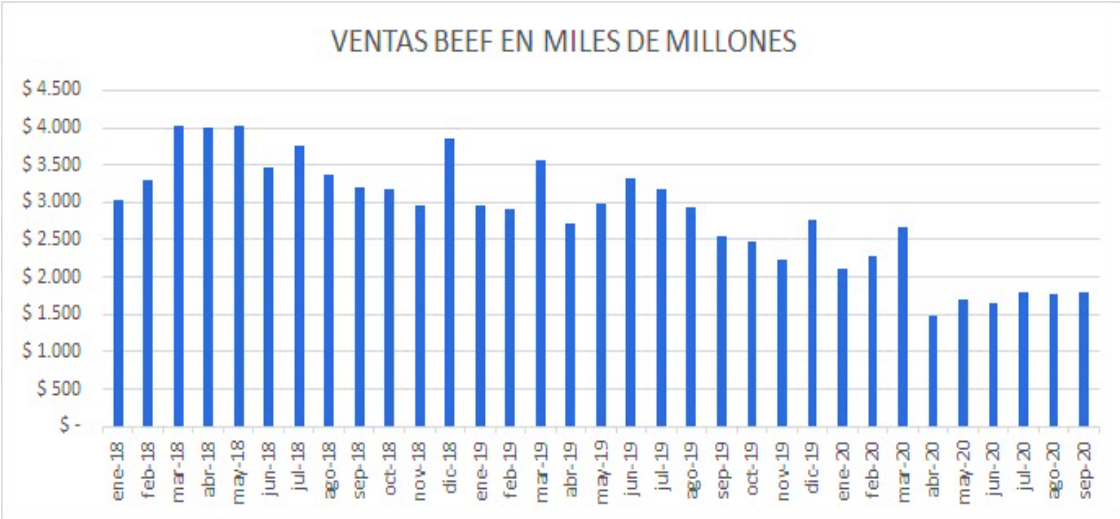


Nota: Adaptado de Makro (2020).

De esta forma se pronostica que de realizar las mismas acciones que se vienen ejecutando, Makro va a cerrar 2020 con una disminución de ventas alrededor del 15% comparado con los resultados en los años anteriores (Ver Gráfica 6). En cuanto a la línea de Cárnicos, se reportan ventas de \$2.000 millones de pesos mensuales, lo que representa una disminución del 35% aproximadamente frente al promedio mensual de \$2.800 millones antes de la pandemia por la Covid-19.

Gráfica 6

Ventas de Cárnicos del 2018-2020



Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Dicho lo anterior, Makro ahora se pregunta:

¿Cómo impulsar las ventas de la línea cárnicos a través del canal e-Commerce para lograr recuperar la pérdida del ejercicio comercial en 2020?

5. Antecedentes

Según publica el diario el país en un comunicado llamado “Coca pierde en abril el 25% de sus ventas globales por la pandemia” informa que el gigante de las bebidas resiente directamente efectos de la pandemia y del cierre de restaurantes y bares alrededor del mundo. La compañía estadounidense, publico el 21 de abril los resultados de su primer trimestre, En este se informa acerca de la caída de más del 25 % en las ventas de la famosa bebida fuera del consumo en el hogar. Informa el comunicado que desde el mes de marzo la empresa empezaba a sentir los primeros impactos, por la compra de aprovisionamientos de alimentos, junto a un fuerte comercio electrónico que evidenciaba como la gente dejaba de lado el consumo habitual de la Coca Cola de lado (Roper, 2020).

En sentido contrario se encuentra la compañía Amazon que registra las mayores ganancias desde su creación durante la pandemia, la compañía vio como sus rivales minoristas físicos han tenido que cerrar tiendas durante la pandemia, Amazon ha expresado crecimientos en su demanda del 40 % respecto al 2019. La empresa manifiesta como a pesar de los gastos en equipos de protección para el personal durante la pandemia logro obtener ganancias de 5200 millones de dólares, siendo el doble de las ganancias obtenidas el año anterior, es decir, el año 2019 (Staff, 2020).

Estos ejemplos anteriormente expuestos muestran ambas caras de la moneda durante la pandemia del coronavirus. Es evidente que, aunque Coca Cola no va a quebrar por la pandemia y sus ventas tarde o temprano tenderán a estabilizarse, se ha perjudicado por una reducción en las ventas actuales de sus productos. Pero en caso de Amazon, una plataforma totalmente virtual, el crecimiento ha sido acelerado y constante durante este periodo, lo que apoyado por un comportamiento similar de Rappi que ha crecido su capitalización bursátil hasta 1.400 millones de dólares durante la pandemia y se ha vuelto

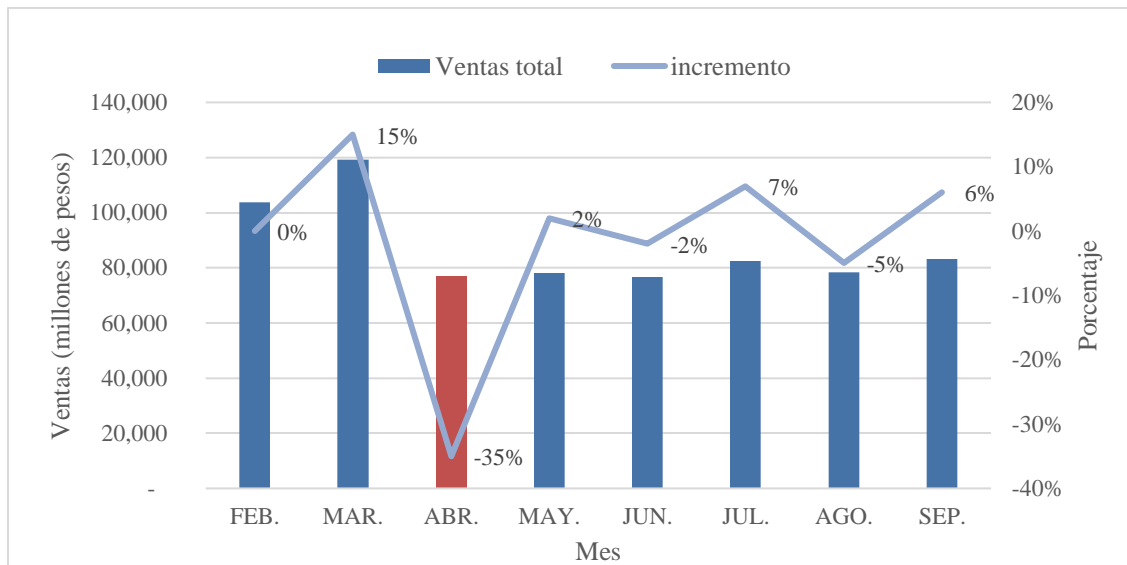
de las más atractivas para nuevos inversionistas (Staff,,2020) muestran como la digitalización gana cada vez más terreno en el actual panorama económico.

Makro Supermayorista ha sido capaz de comprender el mercado ante la crisis económica resultado de la emergencia de salud pública por Covid-19. Luego de analizar el impacto que ha tenido esta situación sobre sus resultados totales, fueron capaces de visualizar en el comercio digital una oportunidad para enfrentar la crisis y resurgir mejorando sus métricas. Desde la segunda mitad del año 2020, Makro ha implementado nuevas estrategias basadas en e-Commerce en sus modalidades *Pick and Collect* y *Call and Collect* en busca de atraer nuevos clientes y perspectivas a futuro, a su vez de estar en concordancia con las necesidades de un cliente actual que busca la una experiencia más ágil y más cómoda. Esta estrategia busca a su vez aumentar el número de clientes y publicitar de una manera más efectiva los productos propios que son aquellos que son más rentables (Makro, 2020).

Al inicio de la etapa de aislamiento las ventas totales de Makro estaban alrededor de \$100.000 millones de pesos mensuales. En los meses posteriores, entre abril y septiembre, las ventas totales llegaban a \$80.000 millones de pesos mensuales, lo que representa una caída del 20% aproximadamente.

Gráfica 7

Ventas de Makro FEB – SEP 2020.



Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa durante la práctica.

La pandemia ha traído consigo nuevos hábitos de consumo que han afectado de lleno al sector retail, dejando de lado las compras en las tiendas físicas y apostando por el comercio electrónico. Una trayectoria que parece permanecer durante la nueva normalidad (América Retail, 2020). Empresas como Wal-Mart y Carrefour, que son unas de las más fuertes dentro de este sector, han innovado el modelo y apuestan a que los consumidores puedan comprar artículos sin tener que estar presentes en las tiendas físicas.

De alguna forma, este modelo de negocio sirve de adaptación para las personas y a su vez ayuda a que se eviten múltiples contagios ya que así se esquivan las aglomeraciones en las tiendas. Cabe resaltar que gracias a este periodo de confinamiento, las empresas del sector retail han podido evolucionar su canal electrónico ya que sus clientes hoy en día buscan ese medio para realizar sus compras y permanecer cómodos en las instalaciones de sus hogares.

6. Justificación

Desde el inicio de la pandemia, las familias salieron a provisionarse de insumos para la cuarentena, donde el papel higiénico y otros productos agotaban existencias a ritmos acelerados. Después de este periodo empezó la cuarentena obligatoria y las familias veían cómo era mucho más limitado la salida a provisionarse y la economía empezaba a desacelerarse.

Abril seguía con secuelas y aunque presentó un pequeño incremento que no era significativo, la economía cada vez marchaba más lento y proponía plataformas digitales para evitar exponerse al contagio. Junio aquella ganancia que había obtenido el mes pasado la perdió y lo mismo para el mes siguiente. Septiembre reportaba un crecimiento del 6% por el reactivamiento parcial de la economía, pero la tendencia general de contracción no veía con buenos ojos un posible incremento para los siguientes meses.

Si Makro no genera acciones para impulsar las ventas a través del canal online, donde los usuarios estarían dispuestos a comprar, se enfrentará a un riesgo de no recuperar el nivel de ventas anterior a la pandemia, y se expondrá también a mayores caídas en caso de que se decreten nuevas cuarentenas y cierres del comercio por rebrotes del virus.

Para la compañía, encontrar una estrategia de promoción de ventas efectiva de e-Commerce es fundamental y de suma importancia debido a que la misma no tiene en mente perder participación en el mercado ni que su Stakeholder más importante se vaya alejando como lo es la clientela. Con el proyecto en la mesa, se confía que, tanto en las tiendas físicas como en el canal electrónico, las ventas en el área Beef puedan tener un moderado incremento y generar gran valor agregado a sus partes.

Ahora bien, lo anteriormente mencionado se trató desde un enfoque de la empresa. Desde el enfoque de la administración, esta estrategia sirve para atraer más personas y a su vez crear otros manejos de comunicación y adaptarse al mercado en lo relacionado con lo digital. Vale la pena incluir que ayuda a involucrar varias áreas de la empresa donde no hayan tenido participación, inclusive ayudaría a crear otras donde se tengan en cuenta también temas de innovación.

Finalizando con el enfoque del estudiante, este trabajo crea incentivos para que el practicante tenga iniciativas y creatividad a la hora de pensar en nuevos mercados y estrategias para la compañía, teniendo en cuenta la limitante del tiempo y la demanda que se necesita en el área de trabajo para cumplir los objetivos propuestos. Cabe resaltar que las reuniones con el área de Marketing han sido puntuales ya que se necesita ser parte del equipo para poder entender más la misma y poder obtener a su vez información necesaria para la realización de las distintas estrategias.

7. Revisión de la Literatura

En cuanto al aporte de este trabajo a la administración de empresa, pondrá en práctica todos aquellos conceptos de microeconomía de la oferta y demanda y su movimiento durante el periodo de pandemia y post pandemia, en cuanto a negocios internacionales se entrará a observar cómo funciona esta Green Field de origen holandés y ver cómo será el funcionamiento en materia de importación de alimentos y relaciones comerciales con otros países.

Las estrategias para lograr sacar a la compañía de este periodo tan incómodo y que dejará muchos cambios a futuro y en materia de digitalización, puesto que mostrará el

proceso de transformación una compañía tan tradicional, que ha tenido que tomar decisiones para evitar desaparecer.

La tecnología se ha apiadado del mundo hoy en día, siendo esta un motor fundamental para el inicio de muchas cosas. Ejemplos tales como los celulares, las redes sociales, y sobre todo el internet, han hecho que las personas sean completamente dependientes de estos hábitos cotidianos.

Inclusive, antes de que la pandemia comenzara, las personas vivían en torno a lo tecnológico. Esto ha sido en cierta parte consumible en muchos aspectos, pero de gran utilidad en otros. Qué sería de la humanidad sin el uso de un aparato electrónico en medio de una pandemia que ha dejado aislado a todo el mundo y ha hecho que los días sean casi iguales.

Gracias a esto, las empresas han hecho análisis del comportamiento del consumidor, de la manera como las personas responden con respecto a los cambios, de las cosas que últimamente priorizan y de lo que sencillamente han dejado en segundo plano.

“Con el crecimiento de las compras online y del uso de internet, se consolida un aumento significativo de las recomendaciones online o boca a boca electrónico (electronic word-of-mouth: eWOM)” (Fernández, Freire, 2020). Es importante tener en cuenta que la relación humano-internet hoy en día es la principal fuente de información para generar conclusiones en cuanto a las compras online y su comportamiento.

El mundo del Marketing ahora rige en torno a los canales electrónicos, donde las compras online han venido superando las físicas debido a las múltiples restricciones por el confinamiento, incluso por medidas de seguridad comprar en internet ha sido una mejor estrategia para evitar contagios y tener una mejor experiencia para el cliente.

“Hoy en día el punto de venta adquiere una dimensión superior al simple hecho de ser el lugar físico del intercambio comercial, el establecimiento por sí mismo es capaz de generar y transmitir emociones, sensaciones, sentimientos y experiencias con el objetivo de favorecer la compra, el hábito de consumo e incluso la lealtad hacia la enseña del establecimiento” (Martínez, 2005). Los clientes al momento de interactuar con los productos analizan las características del mismo y buscan el valor agregado para poder adquirirlos, es en ese momento cuando ambas partes crean cierta fidelización y se comprometen a seguir siendo parte del proceso de compra a futuro.

7.1. Conceptos fundamentales

Primeramente, es necesario hacer referencia a lo que significa la palabra “**venta**”, definida por la American Marketing Association (AMA, 2015) como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)", o de los autores Laura Fischer y Jorge Espejo del libro Mercadotecnia (2004) que la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". En definitiva, las ventas hacen parte importante dentro de las actividades de la compañía, porque de ellas depende el ingreso de la misma.

Luego, también es fundamental recordar la definición de la palabra “**e-Commerce**”, dada como todas las actividades comerciales realizadas con el uso de tecnologías de transmisión electrónica de datos tales como las empleadas en Internet y la World Wide Web (Schneider, 2004). Es claro que la era del internet hoy en día está en todos lados, la mayoría de las compañías están involucradas en el tema y buscan invertir en lo digital para marcar sus diferenciales.

Para efectos de inventarios, se encuentran los **SKU** que se relaciona con *Stock Keeping Unit* por sus siglas en inglés, Unidad de Mantenimiento de Stock en español, y está catalogado como la referencia que tiene el artículo dentro de la compañía. Esta referencia tiene mucha importancia dentro del canal e-Commerce en la empresa, ya que ayudan a hacer seguimiento de inventario, se evita que las tiendas queden sin Stock de los productos con mayor demanda y, no menos importante, permite aplicar analíticas del comportamiento de los compradores.

Luego, en lo referido a la publicidad se describe el **Banner** como "una pieza de publicidad digital que combina imágenes, texto y en ocasiones sonido y elementos interactivos, que se introduce en páginas web para dar visibilidad a una marca, empresa o campaña" (Tomas, 2019). Mientras que el **Mailing** está definido como "un formato más de publicidad utilizado mayormente para promocionar servicios y productos de una marca. Se suele enviar a bases de datos masivas no propias a la marca cuyo propósito es dar a conocer algún servicio y/o producto de la marca a diferentes usuarios." (Núñez, 2018).

8. Objetivos

8.1. Objetivo general

Proponer una estrategia de promoción de ventas digital para el canal e-Commerce con el fin de incrementar las ventas de las líneas de producto cárnicos en un 35% para el segundo semestre de 2020 en Makro.

8.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Realizar análisis descriptivo de todas las variables involucradas en las ventas de la línea de cárnicos para el periodo 2020 para el canal físico y online.

Objetivo específico 2: Hacer una propuesta de promoción y operaciones para el canal online con el fin de incrementar las ventas en un 35% de la línea de cárnicos.

9. Metodología

Para desarrollar el objetivo específico 1, se hará entendimiento del funcionamiento de la empresa, su core de negocios, los lineamientos frente a la evolución de la contingencia del Covid-19, la comprensión del entorno y efectos sobre las ventas.

Se hará un análisis estadístico de las variables involucradas en la base de datos de ventas en la línea de cárnicos desde 2019, analizando la disponibilidad de los productos, número de clientes que ingresan a cada tienda, servicio posventa de los productos que se compran, número de visitas a la plataforma e-Commerce, *Customer Journey* y demás análisis de datos disponibles. Este análisis permitirá encontrar tendencia en los datos sobre los cuales se determinará las características del perfil de cliente más adecuado para realizar una estrategia comercial y conseguir el objetivo general.

Para desarrollar el objetivo específico 2, se harán reuniones con el área e-Commerce para definir qué se ha hecho, qué categorías dentro del canal son las que generan más y menos ventas y seguir soportando la plataforma para hacer evaluaciones de los indicadores. Adicionalmente, se empleará el uso de artículos de estudio de MBA en otros países para entender el proceso de digitalización en la compañía y competidores y como ha sido su implementación. Posteriormente se hará propuesta sobre la vitrina del canal e-Commerce, el portafolio de productos, el *look and feel*, la logística de inventario y carrito de compras, la operatividad dentro de la plataforma existente de Makro y los medios de pagos físicos y digitales.

10. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES															
EMPRESA	Makro Supermayorista SAS														
AREA DE PRACTICA	Comercial														
OBJETIVO GENERAL	Proponer una estrategia de promoción de ventas digital para el canal e-Commerce con el fin de incrementar las ventas de las líneas de productos camicos en un 35% para el segundo semestre del 2020 en Makro														
		SEMANAS													
Objetivo específico #1	Actividad		Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Realizar un análisis descriptivo de todas las variables involucradas en las ventas de la línea de camicos para el periodo 2020 para el canal físico y online.	Diagnóstico empresa y área de práctica	P	█												
		R		█											
	Recolección de datos para el área Beef	P		█											
		R		█											
	Selección de información histórica para la línea camicos	P		█											
		R			█										
	Análisis descriptivo y selección de variables disponibles	P		█											
		R			█										
	Definición tendencia de datos	P			█	█									
		R				█	█								
Selección de ciudades, tiendas y SKUs con mejor desempeño	P					█	█								
	R							█	█						
Conclusiones y recomendaciones	P								█						
	R								█						
Presentación	P								█	█					
	R									█					
Objetivo específico #2	Actividad		Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Hacer una propuesta de promoción y operaciones para el canal online para incrementar las ventas en un 35% en la línea de camicos.	Teoría que soporte el objetivo	P	█												
		R		█											
	Análisis de Banners y Mailing	P		█	█										
		R			█										
	Simulación del plan de Marketing que generará un incremento en ventas	P					█	█							
		R							█						
	Presentación de la propuesta	P								█					
		R									█				
	Entrega final	P									█				
		R										█			
OBSERVACIONES:															
P	Planeado o programado.														
R	Cuando se llevó a cabo realmente.														
Fechas S #.	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente														

11. Resultados

Para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos anteriormente mencionados en el Diagrama de Gantt, se implementaron ciertas actividades que, acompañadas con la metodología descrita en el cuerpo del proyecto, ayudaron a contribuir con el propósito del objetivo general. Se resalta que el desarrollo de estas actividades se vieron afectadas por el confinamiento que están atravesando las personas a raíz del Covid-19, siendo esto para Makro un gran problema con el trabajo presencial, obligando a la empresa a aplicar un nuevo método que los trabajadores no estaban acostumbrados a usar: el teletrabajo.

Hubieron muchos limitantes, tales como: la divulgación de toda la información necesaria para lograr establecer un proyecto donde cada análisis hecho estuviera soportado por la gráfica pertinente; la comunicación entre áreas de trabajo también fue una restricción al momento de solicitar datos específicos como por ejemplo el porcentaje de ventas online por parte de Marketing, el seguimiento del Customer Journey por parte de logística, entre otros.

Para describir cada una de las actividades, los resultados se presentan en dos partes: uno que resalte el desarrollo del primer objetivo específico y el otro con el mismo método para el segundo.

11.1. Análisis descriptivo de las variables involucradas en las ventas de la línea de cárnicos

Para el cierre del año 2020, se proyectó una reducción aproximada del 15% en las ventas generales, y una caída de hasta de un 35% en lo que se refiere a la línea de cárnicos específicamente. Pese a que el canal de ventas digitales o e-Commerce ha sido impulsado como estrategia para contrarrestar el efecto negativo del entorno sobre el canal de ventas físico que ha dejado la pandemia, los resultados obtenidos siguen siendo insuficientes.

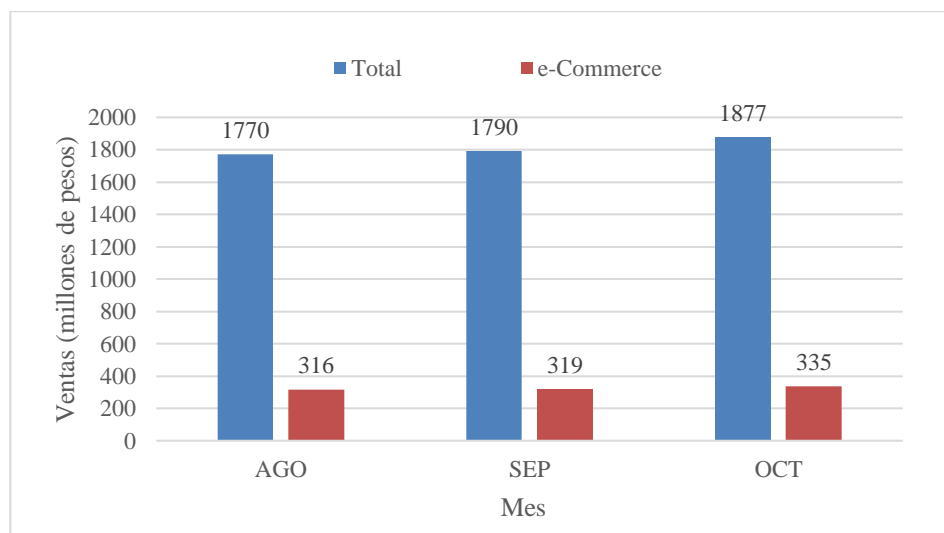
El diagnóstico realizado en compañía del área de Marketing, dejó claro que las restricciones de movilidad como las cuarentenas, las medidas de pico y cédula o pico y género,

el aislamiento preventivo u obligatorio, así como las restricciones en el ejercicio de múltiples actividades económicas en sectores como el de comidas, restaurantes y hoteles impuestas por el Gobierno Nacional, suponen causas directas que explican la disminución de las ventas y la deserción de clientes en las tiendas físicas de Makro Supermayoristas S.A.S.

No obstante, desde que se implementó el canal e-Commerce en agosto del año 2020 (Makro, 2020), las ventas online en la línea de productos cárnicos o Beef de la empresa, perteneciente al área de Super Fresh, han venido incrementándose poco a poco, logrado tener un buen porcentaje sobre las ventas totales mensualmente, siendo este número 17,83% (Ver Gráfica 8).

Gráfica 8

Ventas online VS Ventas totales en el área Beef.



Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

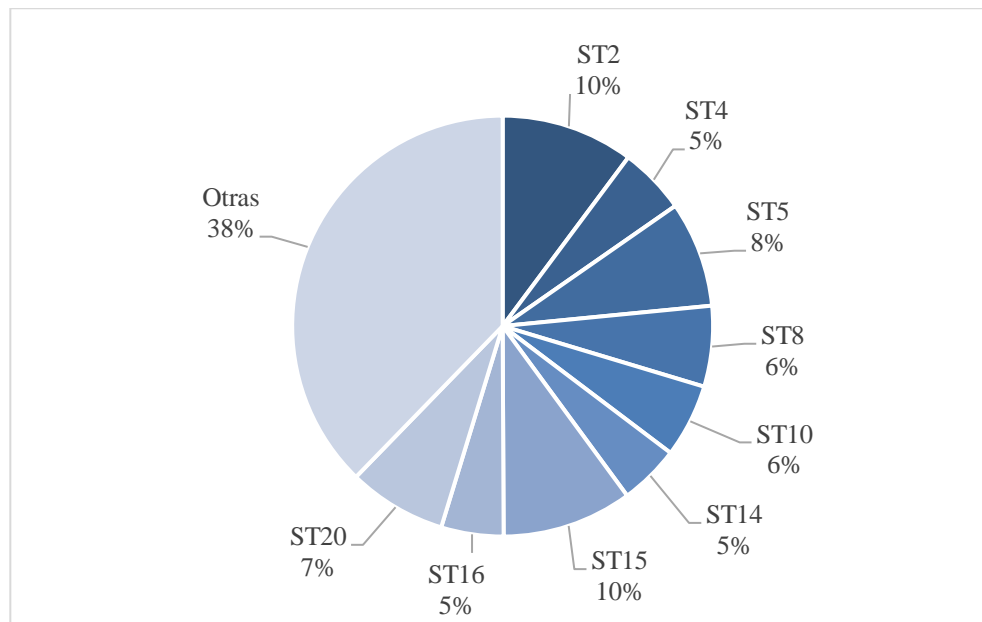
La estrategia se implementó hace menos de tres meses y ha traído consigo un moderado aporte para la compañía pese a que es algo nuevo para la misma. Makro ha venido evaluando el tema de apostar por las ventas online, obligado por la disminución de la clientela en las tiendas

físicas y siendo esto un gran avance para el futuro de las ventas, el posicionamiento en el mercado retail en el país y la atracción de nuevos clientes.

En ese mismo sentido, en la Gráfica 9 se puede ver reflejada la participación de las 22 tiendas (la número 6 no existe) en las ventas a lo largo del año.

Gráfica 9

Porcentaje de ventas Beef de las tiendas a nivel nacional.



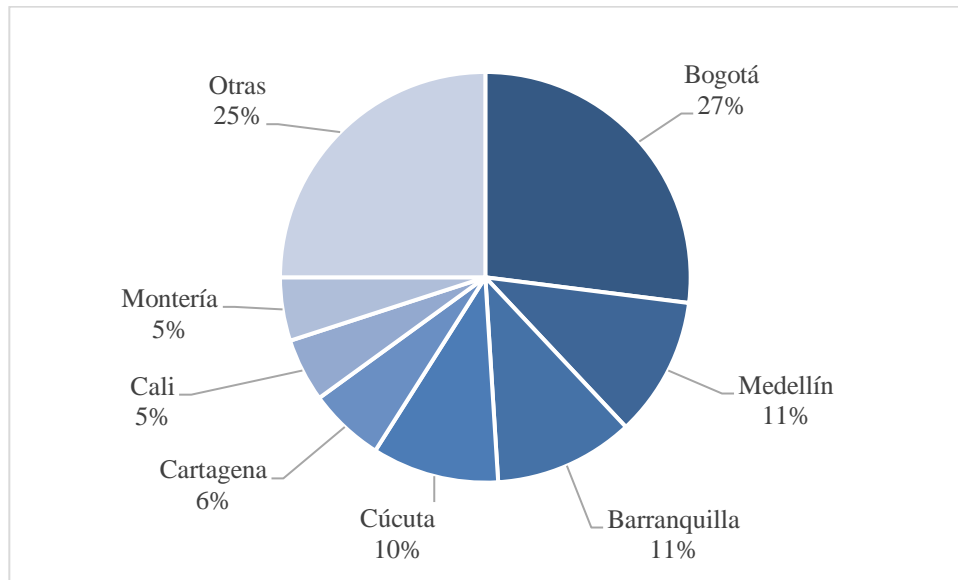
Nota: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa. ST: Super Tienda.

Al respecto, se destaca que la principal tienda del país es la número 2, Makro Cumara, ubicada en la capital del país, en la autopista norte con calle 193, donde se puede evidenciar que tiene uno de los mayores porcentajes en ventas mensuales con el 10%, seguida por la ST15 (Super Tienda por sus siglas) ubicada en la ciudad de Cúcuta con una participación similar a la ST2 (su aproximado tiende a ser el 10%).

Para tener una información más precisa, se tuvo en cuenta una gráfica donde mostrara el porcentaje de ventas por ciudad, donde se puede reflejar la participación de cada una de ellas en el territorio nacional (Ver Gráfica 10).

Gráfica 10

Porcentaje de ventas Beef por ciudades.



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa.

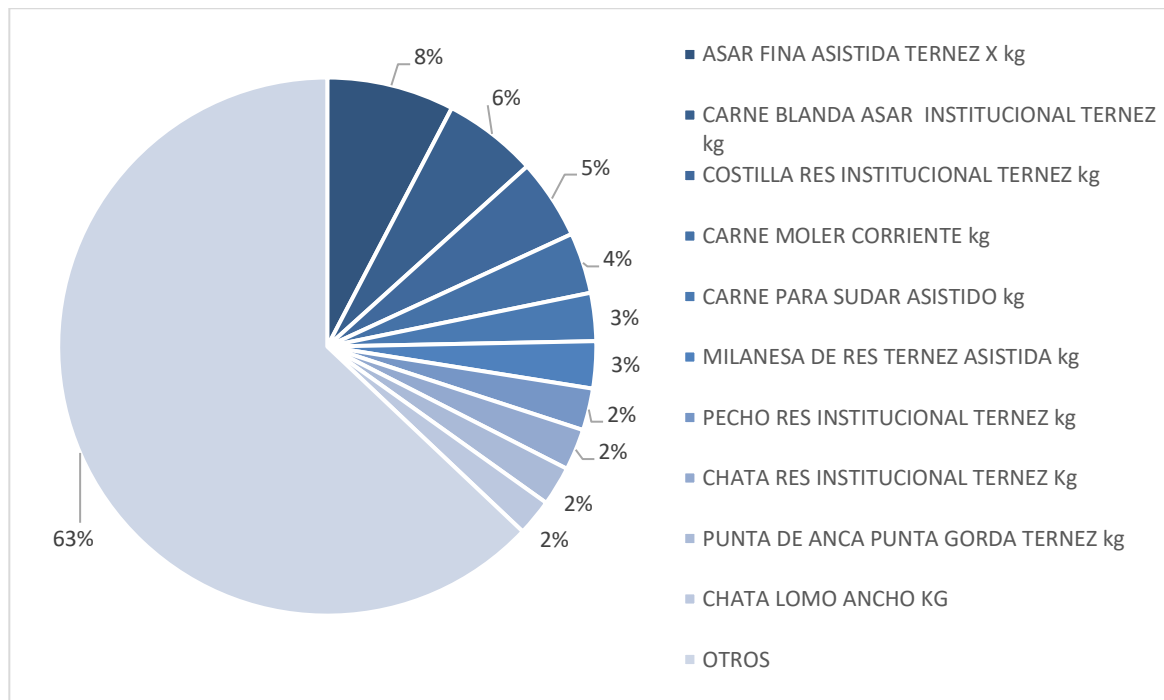
Es contundente que el mayor porcentaje de ventas por ciudad se encuentra en la capital del país, representando un 27% del total. El significado de ese número se relaciona con el hecho de que Bogotá cuenta con cinco tiendas en diferentes zonas (incluso la principal se encuentra ubicada ahí), seguido por la ciudad de Medellín con un 11% que representa la participación de dos tiendas.

De manera complementaria, en la Gráfica 11 se muestra la participación en las ventas por SKU de la línea de productos cárnicos o Beef. Para su elaboración, se tuvieron en cuenta los diez productos principales o SKUs del área de cárnicos para hacer un diagnóstico más preciso y así evaluar las decisiones para realizar promociones. Las cortes de carne para asar representan el mayor número en ventas mensuales, con 8% de participación (249 millones de

pesos aproximadamente) sobre el total, una cifra relativamente alta si se compara con las ventas totales del área representadas en la Gráfica 10, lo cual representa entre el 74 y el 78%. En el anexo A, se puede evidenciar un día de promoción en la compañía.

Gráfica 11

Participación en las ventas por SKU en la línea de cárnicos de Makro.



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa.

Makro Supermayorista S.A.S. reportó que las estrategias de e-Commerce acogidas para implementación fueron *Pick and Collect* donde los clientes realizan las compras por medio del canal digital y luego las recogen en alguna sucursal física, y *Call and Collect* donde los clientes realizan los pedidos por medio de una llamada y posteriormente, recogen sus compras en una sucursal física. Con el uso de estas estrategias comerciales no solo se busca subsanar las limitaciones impuestas por la pandemia, sino que se busca mantener un modelo de negocio donde no se incurran en gastos asociados al transporte y la distribución de los productos, al

mismo tiempo que se capta la atención de los clientes que ya estaban fidelizados y los nuevos clientes potenciales.

Basados en el análisis del entorno y de las variables que repercuten en las ventas de Makro Supermayoristas S.A.S., así como en su línea de cárnicos o *beef* que es objeto de esta propuesta, previo a la pandemia el nicho de mercado estaba centrado principalmente en el sector de los Hoteles, Restaurantes y Casinos quienes requieren insumos alimenticios al por mayor para desarrollar sus actividades económicas respectivas. Sin embargo, hoy en día bajo el panorama económico y de salud pública, este sector se ha visto gravemente golpeado ocasionando el cierre temporal o definitivo de muchos establecimientos, o reduciendo la cantidad de insumos ante la baja demanda que tienen en sus recintos. En otras palabras, el nicho de mercado se ha debilitado y ha perdido el potencial económico que estaba rindiendo frutos para Makro antes de la pandemia.

En este sentido, el nuevo nicho de mercado potencial al que se están redirigiendo todas las estrategias de marketing de la empresa Makro Supermayoristas S.A.S. está conformado por el consumidor como persona individual/natural que busca abastecerse para suplir las necesidades de sus hogares o de sus pequeños negocios. Un consumidor que este familiarizado con las herramientas pertenecientes a las Tecnologías de la Información y la Comunicación TICs, incluyendo el internet, algún dispositivo para conectarse (celular, computador, tabletas, etc.) y los medios de pago digitales, con el fin de generar interacciones empresa-consumidor por canales online.

Ante este nuevo reto comercial, el espectro del público objetivo se ha ampliado mucho más y responde positivamente a la presencia de las tiendas con gran participación en las ciudades principales donde es común el uso de las TICs en comparación con las zonas rurales a lo largo y ancho del país. Se considera que el redireccionamiento estratégico sobre este nicho de

mercado es una oportunidad para no depender del entorno de salud pública que sigue siendo motivo de alarma a nivel mundial y del cual no se prevé una fecha de finalización a corto plazo.

En conclusión, la información recolectada, deja en evidencia que tras la implementación del canal e-commerce, las ventas de la línea Beef incrementaron en un 18.67% en solo tres meses de funcionamiento. Asimismo, se identificó que de 22 tiendas en todo el país, las sucursales Makro Cumara en Bogotá y la ST2 en Cúcuta tienen la mayor participación (~10% cada una) sobre las ventas de la línea Beef, aun cuando el 27% de las ventas totales de la línea Beef se concentra en la capital debido a la presencia de 5 sucursales. Por otra parte, el análisis de la participación en las ventas por SKU permitió identificar que los productos con mayor participación actualmente son las carnes para asar (2 referencias, fina y blanda) y las costillas de res (1 referencia), razón por la cual la propuesta de promoción se direcciona al fortalecimiento de estos productos en el mercado para alcanzar las metas de crecimiento de ventas en la Línea Beef.

11.2. Generar una propuesta de promoción y operaciones para el canal e-Commerce

Ante la necesidad de realizar un seguimiento a las acciones de compra y venta realizadas a través del canal de e-Commerce, Makro apostó por una plataforma virtual llamada *Instaleap* (ver Anexo B), una aplicación virtual especializada en los temas relacionados con retailing. Esta plataforma también hace parte de los proyectos de Grupo Éxito, Wal-Mart, Jerónimo Martins, Unilever y demás compañías líderes en los segmentos de mercado a los cuales pertenecen, que además, comparten el modelo de negocio adoptado por Makro recientemente *Click and Collect* efectuando entregas en tiempos record al operar en escala.

Ante los esfuerzos que ha realizado Makro para flexibilizar sus operaciones en el contexto que se presenta actualmente, es importante mencionar que la empresa ya tiene uno de los elementos más esenciales desarrollados: una plataforma de e-commerce o tienda online como se denomina en su página web. Además, la empresa ha decidido implementar las estrategias digitales de comercialización que se acomodan a su modalidad de operación convencional que excluyen las operaciones logísticas de transporte y distribución: el cliente es quien recoge sus compras en las tiendas físicas (Ver Anexo C). Puesto que muchas empresas competidoras han implementado los domicilios o deliveries adicionando un plus a sus servicios, Makro debe solventar esta potencial debilidad con ayuda de un plan de marketing que le permita fortalecerse e imponerse en el mercado en la modalidad de comercio digital.

En cuanto a publicidad, se identificaron dos modalidades implementadas para generar impacto en medios digitales: los banners y el mailing. Es claro que para el canal e-Commerce, este tipo de publicidad es necesaria para generar atracción a los clientes y que tengan la mejor percepción de los productos que están buscando, pero se considera que puede mejorarse el impacto y el alcance implementando nuevas estrategias de marketing.

A partir de la información obtenida sobre el diagnóstico del funcionamiento y de las operaciones de Makro, en lo que sigue se presenta la propuesta del plan de marketing que permitiría generar un impacto positivo no solo de la línea de cárnicos, sino en los resultados de la empresa en general ante el público potencial en medios digitales.

11.2.1. Generalidades del Plan de Marketing propuesto

Se presentan las tácticas de marketing propuestas para impulsar las ventas de la línea de productos cárnicos, y se describen los canales digitales a optimizar, el cronograma de actividades propuesto y el presupuesto de inversión.

- **Tácticas de marketing**

Tabla 2

Descripción de las tácticas propuestas y las actividades que contempla cada una de ellas.

Tácticas	Descripción	Actividades concretas
Creación de contenidos	Crear, diseñar y materializar contenido para dinamizar los canales de comunicación digitales que permiten la interacción empresa-clientes. Generar tráfico orgánico con el uso de palabras claves relacionadas con la empresa y la personalidad de marca que se quiere asociar a la misma. Se recomienda el uso de piezas gráficas y otros contenidos más dinámicos como videos, reels, producciones en vivo, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de contenido de interés • Reestructuración de la plataforma e-commerce • Rotación de contenido diario en redes sociales • Rotación de contenido semanal en la plataforma e-Commerce
Generación de tráfico	Incrementar la interacción de los potenciales usuarios, el número de clientes que compran en la plataforma e-commerce y el número de nuevos clientes. Esta estrategia permite maximizar el alcance de la empresa con respecto al nicho de mercado de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de la plataforma e-commerce para maximizar el tráfico • Desarrollar una aplicación móvil para realizar compras • Interaccionar con los usuarios en redes sociales diariamente • Realizar seguimiento de las estadísticas de transacciones, interacciones con las plataformas, seguidores en redes sociales, etc.
Retención y fidelización	El diseño, el desarrollo y la implementación de campañas promocionales para la línea de productos cárnicos permiten retener y fidelizar a los clientes que acuden al canal e-Commerce y a las redes sociales. La creación de una base de datos permite maximizar el alcance de la	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un formulario de suscripción dentro de la plataforma e-commerce para generar la base de datos • Envío de mensajes promocionales e informativos por e-mail semanalmente

información de marketing asociada a dichas campañas promocionales y a las ventas en general.

• Campañas promocionales “SÁBADOS DE PARRILLA” y “MIÉRCOLES DE PORCIONADOS”

Nota: Elaboración propia adaptado de Herrera (2019).

- **Canales digitales**

Tabla 3

Descripción de los canales digitales usados en la estrategia de marketing.

Canal	¿Para qué?
Página web	Contiene información clara para instruir al cliente en el uso de la plataforma de e-commerce y las formas de pago, información sobre beneficios, sobre sus productos propios como la línea de productos cárnicos e información promocional que incitan al consumo.
Tienda online	Permite la realización de transacciones de compra y venta de productos, permitiéndole al cliente programar la fecha y la sucursal en la que recogerá sus productos.
Redes sociales –Facebook e Instagram	Permite incrementar el alcance de la empresa entre el público de interés, permite las interacciones entre la empresa y el cliente para generar lazos más fuertes en coherencia con la nueva personalidad de la marca, permite maximizar el redireccionamiento del público hacia la tienda online.
E-mail	Por medio de la información recolectada en la base de datos, se procederá a la realización de Mailing o envío de publicidad masivamente por correo electrónico.
Google	Se hará uso de este medio para emitir publicidad pagada en la web y así, maximizar el alcance de las campañas promocionales.

Nota: Elaboración propia adaptado de Herrera (2019).

11.2.2. Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma general de actividades para el plan de marketing propuesto. En él, se pone en consideración un plazo de **6 meses** para el desarrollo de contenido y de las campañas promocionales para la línea de productos cárnicos o Beef.

Asimismo, se incluye una etapa de implementación de las tácticas propuestas, una etapa de evaluación para revisar los resultados del plan implementado y finalmente, se contempla una etapa para la construcción de un plan de mejoramiento en pro de corregir cualquier falencia o agregar estrategias que permitan optimizar los resultados de las ventas para la línea de cárnicos.

Tabla 4

Cronograma de actividades para el plan de marketing propuesto

Actividades	Mes de aplicación					
	JUN	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Creación y desarrollo de las campañas promocionales	■					
Implementación de las estrategias de divulgación de contenido, campañas promocionales e interacciones por redes sociales empresa-clientes		■	■	■		
Evaluación del plan estratégico (análisis de resultados sobre las ventas y demás estadísticas relevantes)				■	■	
Construcción del plan de mejoramiento						■

Nota: Elaboración propia

11.2.3. Propuesta de inversión

En lo que sigue, se presenta el presupuesto de inversión que se asocia directamente con el desarrollo y la implementación del plan de marketing para la línea de cárnicos de Makro Supermayoristas S.A.S.

Tabla 5

Presupuesto teórico asociado al plan de marketing

PRESUPUESTO				
RECURSOS HUMANOS				
Cargo	Cantidad	Salario mensual	Meses	Total
Community manager	1	\$ 2.500.000,0	6	\$ 15.000.000,0
Profesional en marketing	1	\$ 3.000.000,0	6	\$ 18.000.000,0
SUBTOTAL				\$ 33.000.000,0
EQUIPOS				
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total	
Tabletas para diseño	2	\$ 4.000.000,0	\$	8.000.000,0
Lápiz para diseño	2	\$ 550.000,0	\$	1.100.000,0
SUBTOTAL				\$ 9.100.000,0
OTROS				
Descripción	Tipo		Total	
Google	Adwors, costo por impreso (150 euros/mes)		\$	3.600.000,00
Facebook e Instagram	Ads, costo por impreso (Alcance ~1.000.000 personas)		\$	3.000.000,00
Mailing +SMS	Costo por lead		\$	800.000,00
SUBTOTAL				\$ 7.400.000,00
TOTAL				\$ 49.500.000,00

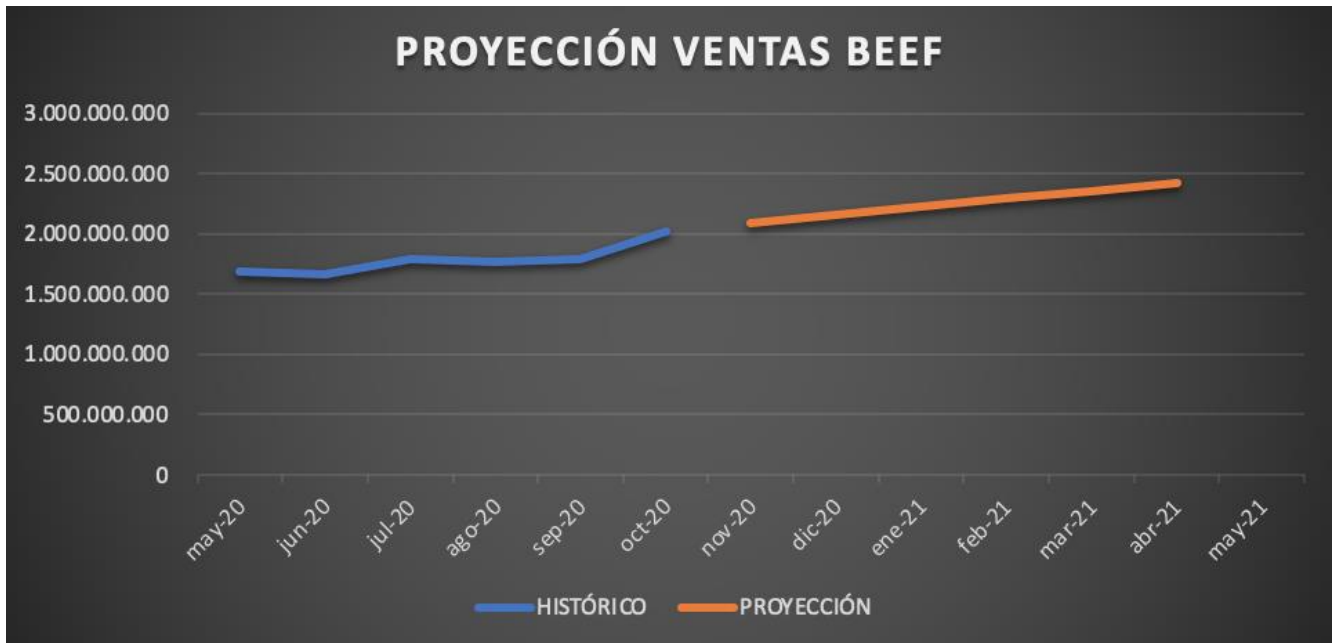
Nota: Elaboración propia con información de Herrera (2019), Soporte de Google, Metricool y Maridueña y Paredes (2015).

- **Proyecciones**

Para concluir, teniendo ya el planteamiento teórico claro y la tendencia del mercado, se procede a realizar una simulación del plan de Marketing descrito anteriormente que generará un incremento en las ventas del área Beef. Se realiza una proyección lineal con la tendencia al alta en las ventas mensualmente de la mano con el canal e-Commerce.

Gráfica 12

Proyección de ventas del área Beef.



Nota: Proyección lineal simple. Elaboración propia a partir de las ventas de los últimos 6 meses reportadas por la empresa.

Teniendo en cuenta que desde la implementación del canal electrónico las ventas han tenido un incremento mensual y con la ayuda del plan, las mismas tendrán un alza en los próximos meses si se adecuan cada uno de los pasos mencionados con anterioridad reteniendo a los clientes y exaltando ese valor agregado que los mismos esperan de la compañía

12. Conclusiones

El aporte generado por parte del practicante con la implementación del plan de Marketing en el área Beef, tendrá un impacto positivo en el incremento de las ventas mensuales, los cuales atraerán una mayor cantidad de clientes a la compañía debido a que las personas tendrán todos los recursos e información necesaria a su completa disposición.

En primer lugar, el área de Marketing permanece en continuas mejoras con la plataforma digital para que de esta forma sea más atractiva para los diferentes tipos de clientes generando una buena impresión. Con lo anterior los clientes no dudarán en realizar compras

virtuales. El hecho de ser una plataforma digital traería consecuencias positivas o negativas de acuerdo al uso que se le dé y conllevaría al éxito o fracaso de la empresa como tal.

En segundo lugar, las ventas segmentadas por tienda, ciudad y SKU permiten el estudio de un análisis que dio a conocer los fenómenos que intervienen en el proceso de e-Commerce, donde fue posible concluir que la correcta organización de las ventas y la implementación de estrategias mucho más sólidas y dan como resultado mayor rentabilidad para Makro.

Las tiendas brindan un resultado de cómo se pueden segmentar los productos con base a los SKUs para que la tecnología brinde un análisis más favorable, no obstante dado que Makro cuenta en algunas ciudades con más de una tienda se valida que la tienda que más genera ventas es Cumará en Bogotá.

Por otro lado, al identificar el porcentaje de ventas de acuerdo a la segmentación, se concluye que la compañía ejerce una combinación entre Banners y Mailing que permiten el balance al que se quiere llegar en el presente proyecto.

De acuerdo con el plan de Marketing, en lo que respecta a Mailing se concluye que se presenta una gran cobertura que permite llegarle a los clientes de una manera mucho más amigable y eficaz, y con relación a los Banners, los puntos de ventas se encuentran altamente cubiertos, lo que es de gran ayuda para el plan propuesto.

Se evidencia un crecimiento en las ventas gracias al adicional que se incluyó en los días de promociones con el del miércoles de porcionado, ya que es el diferencial que Makro Supermayorista quiere presentar frente a sus competidores para generar atracción en sus clientes.

13. Recomendaciones

En primera instancia, se recomienda que la organización realice una ampliación al plan de Marketing propuesto a todos los cortes de la línea Beef tanto en el canal físico como en la

plataforma e-Commerce, enfocado a los territorios donde actualmente tiene cobertura. Para que todos los SKUs de la línea tengan más presencia en ventas, es necesario promocionar no solamente los diez que se mencionaron anteriormente, sino también tener en cuenta los otros.

En cuanto a las ciudades, sería de gran ayuda aplicar este plan en toda Bogotá, debido a que esta cuenta con cinco tiendas y tiene la mayor participación de la compañía. No sería conveniente aplicarlo en tiendas pequeñas porque primero habría que comprobar qué tan buenos han sido los resultados en las más grandes.

De acuerdo al avance que tenga el mismo, se recomienda incluirlo en las siguientes ciudades donde se manifieste que las ventas son altas; por ejemplo en Medellín que tiene dos tiendas locales y altos volúmenes de venta, y en Cúcuta donde se evidencia en la gráfica #11 que las ventas en Beef son las segundas a nivel nacional para que así se logre alcanzar el objetivo general del presente proyecto.

En segunda instancia, se plantea que las tiendas tengan un correo institucional para que todos estén informados de los medios de publicidad a utilizar y que haya uniformidad en los puntos de venta para que los mismos tengan mayor reconocimiento en las ciudades. Es por esto que, a las ciudades se les recomienda realizar un estudio de campo para determinar cuál es la mejor manera para llegarle a cada segmento y en si implementar nuevas estrategias.

Por último y no menos importante, se recomienda a la empresa colocar un buzón de sugerencias que sea respondido por el cliente y con la información recibida tener presentes las críticas constructivas de los mismos para generar nuevas oportunidades de mejora a futuro y así Makro puede responder ante su competencia como una empresa digna de admirar y donde las personas preferirían realizar sus compras cotidianas.

14. Referencias Bibliográficas

- American Marketing Association (2020). *Advanced Digital Marketing Certification*. Disponible en: <https://www.ama.org/topics/marketing-strategy/>
- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos Revista Finanzas y Política Económica, 9(1), pp. 41-56
- Bodnar, K. (2020). *Datos clave: cómo COVID-19 afecta el rendimiento de ventas y marketing [actualización semanal]*. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/datos-benchmark-covid-19>
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1994). Determinants of timeliness in product development. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381–396. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1111/1540-5885.1150381>
- DANE. (2020). *Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015*. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Dinero. (2020, 2 septiembre). *Retail en Colombia crecía a un ritmo de 8% antes de la covid-19*. Crecimiento del retail en Colombia antes de la emergencia sanitaria. Disponible en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/crecimiento-del-retail-en-colombia-antes-de-la-emergencia-sanitaria/297834>
- Dinero. (2019). *E-commerce en Colombia va por buen camino*. Así avanza el comercio electrónico en Colombia. Disponible en: <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/asi-avanza-el-comercio-electronico-en-colombia/275169>
- Fernandes Farias, F., Freire, O., Quevedo-Silva, F., & Panosso-Netto, A. (2020). “SI USTED COMPRA, YO COMPRARÉ”: El boca a boca electrónico y la importancia de la credibilidad de la fuente en el contexto del turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 29(1), 197–213.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. McGraw-Hill Education.
- Hallikainen, H., & Laukkanen, T. (2019). Trustworthiness in e-commerce: A replication study of competing measures. *Journal of Business Research*. Disponible en: <https://doiorg.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1016/j.jbusres.2019.12.033>
- Hernández, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw-hill
- Herrera, J.C. (2019). *Plan de marketing paso a paso: Creación de una tienda online del Equipo Delfín S.C.* Editorial Areas de Innovación y Desarrollo, S.L. Disponible en:

<https://www.3ciencias.com/libros/libro/plan-de-marketing-paso-a-paso-creacion-de-una-tienda-online-del-equipo-delfin-s-c/>

- Makro. (2020). *¿Quiénes somos?* Disponible en: <https://makro.com.co/QuienesSomos>
- Maridueña, A. y Paredes, J. L. (2015). Plan de Marketing digital 2014 para la empresa Corporación de Servicios TBL S.A.S. de la ciudad de Guayaquil [Trabajo de grado]. Universidad Politécnica Salesiana. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9939/1/UPS-GT000974.pdf>
- Martínez, I. (2005). *La Comunicación en el Punto de Venta*. ESIC.
- Medina, A., & Caparroso, J. (2020, 15 septiembre). *Rappi vive un buen 2020: sus planes de crecimiento se aceleraron con la pandemia*. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/revista-impresa-rappi-con-un-bendito-2020-sus-planes-de-crecimiento-se-aceleraron-con-la-pandemia/>
- Metricool (s.f.). Estudio Facebook Ads: La publicidad en Facebook basada en datos reales. Disponible en: <https://metricool.com/es/estudio-facebook-ads/>
- MDirector, N. (2017). *18 estrategias de marketing digital para ecommerce*. Disponible en: <https://www.mdirector.com/marketing-digital/18-estrategias-marketing-digital-ecommerce.html>.
- MinTIC Colombia (2020). MinTIC Colombia. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/>
- Mora, D. (2018). *Cash and Carry: un formato retail por explotar en Colombia*. Disponible en: <https://lanotaeconomica.com.co/economia/cash-and-carry-un-formato-retail-por-explotar-en-colombia.html>
- Ropero, J. G. (2020). *Coca-Cola pierde en abril el 25% de sus ventas globales por la pandemia*. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/21/companias/1587467432_331085.html
- Soporte de Google (s.f.). Ayuda de Google Ads. Costo por cada mil impresiones (CPM): definición. Disponible en: <https://support.google.com/google-ads/answer/6310?hl=es-419>
- Staff, F. (2020). *Amazon se enfrenta a un nuevo oponente: sus propios empleados*. Forbes Colombia. Disponible en: <https://forbes.co/2020/05/08/negocios/amazon-se-enfrenta-a-un-nuevo-oponente-sus-proprios-empleados/>

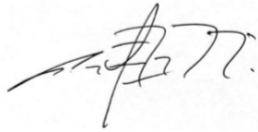
15. Aval de la empresa

**Proyecto Líder
AVAL 2020-03
Entrega Final**

Bogotá D.C – 18/11/2020

Yo **Carlos Castañeda**, identificado con el documento No. **80.133.078**, manifiesto estoy al tanto de la Entrega Final del proyecto líder denominado **"Propuesta para incrementar las ventas de la línea cárnicos a través del canal e-Commerce en Makro Supermayorista S.A.S"**, el cual está siendo elaborado por **Juan Camilo Sandoval Velasco** identificado con el documento No. **1.090.458.760**, y el cual fue desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial en nombre de **Makro Supermayorista S.A.S**

Nombre del jefe: Carlos A. Castañeda
Firma del jefe:



16. Anexos

Anexo A

Día de promoción en el área Beef



Anexo B

Plataforma digital utilizada por Makro

A screenshot of the Instaleap digital platform interface. The top left corner features the 'instaleap' logo in green. The top right corner has the text 'Soluciones' followed by a downward-pointing chevron icon. The main content area has a black background with white text. The headline reads 'Transformamos tu logística de última milla.' in a large, bold font. Below the headline, a sub-headline states 'Plataforma especializada en retail que hace tus entregas más optimizadas en escala.' where 'optimizadas en escala' is highlighted in green.

Anexo C

Anuncio en la página virtual de Makro

Compra Online y recoge en tienda

con **makro**
to go

CUMARÁ

+ fácil + rápido + seguro